

ПАНДЕМИЯ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЕЕ ЭТИКО – СМЫСЛОВЫХ КОДОВ

*Аксеновская Л.Н.,
доктор психологических наук, профессор,
заведующая кафедрой общей и социальной психологии,
декан факультета психологии СГУ им. Н.Г. Чернышевского
(Саратов, Россия)*

В статье представлен анализ изменений организационной культуры в условиях пандемии коронавируса. Организационная культура рассматривается на всех системных уровнях: культура деловых организаций, культура региона, культура государства и общепланетарная культура. Выделены четыре типа деловых организаций в условиях пандемии: контактирующие с инфекцией, взаимодействующие с населением, дистанционные и группа работников без занятости. Описаны культурные коды и их трансформация для организаций, контактирующих с инфекцией и взаимодействующих с населением. Рассмотрены этико-смысловые коды организационной культуры базового уровня, регулирующие поведение руководителей организаций. Сделан вывод о том, что под влиянием условий пандемии происходит трансформация организационной культуры. Изменения касаются уровня субордеров («армия», «семья», «церковь»). Изменения базовых этических смыслов (жизнь-смерть, сотрудничество-борьба, улучшение – ухудшение, ответственность – безответственность) свидетельствуют о том, что имела место ошибка в их идентификации, а новая ситуация открыла их реальное состояние.

Ключевые слова: пандемия, организационная культура, этико-смысловые коды, трансформация, организация, руководитель.

The article analyzes changes in organizational culture under conditions of the COVID-19 pandemic. Organizational culture is viewed at all system levels: culture of business organizations, regional culture, state culture and general planetary culture. We single out four types of business organizations functioning under conditions of the pandemic: those in contact with the infection, those interacting with the population, organizations working in the remote mode, and a group of unemployed workers. The article describes culture codes and their transformation for organizations in contact with infection and interacting with the general population. The article views ethical and sensing codes of organizational culture's basic level, which regulate top managers' behavior. We come to the conclusion that organizational culture undergoes transformation under the influence of the pandemic-dictated conditions. These changes deal with the level of sub-orders ("army", "family", "church"). The changes observed in basic ethical senses (life-death, cooperation-fight, improvement-deterioration, responsibility – irresponsibility) prove that a mistake has been made in their identification, and the new reality reveals their real state.

Key words: pandemic, organizational culture, ethical and sensing codes, transformation, organization, top manager.

Введение

Впервые на памяти нескольких живущих ныне поколений маклюэновская «глобальная деревня» охвачена «вирусным огнем». Пригодились «электронные пещеры» - частные и государственные. Наконец-

то, в полной мере стали понятны их смысл и польза. А также и связанные с ними риски.

Общепланетарная чрезвычайная ситуация стала тем самым «естественным экспериментом» (*L. Ross, R.E. Nisbett*), невольными участниками которого стали все, включая организационных психологов. Но в этом «эксперименте» у нас несколько ролей. Мы не только «испытуемые». Мы также являемся агентами изменений, вовлеченными в процесс сохранения «нормальных» рабочих процессов в своих организациях в изменившихся условиях; участвуем в создании новых решений для возникших проблем и задач; оказываем психологическую помощь и поддержку тем, кто стоит на «линии огня» и тем, кто работает в условиях «самоизоляции» или потерял работу. А также и тем, кто сидит на «скамейке запасных», не имея сегодня возможности применить свои профессиональные знания и навыки. И еще мы продолжаем в режиме наблюдения и самонаблюдения собирать, систематизировать и анализировать информацию о человеке и организации в условиях пандемии. Для социальных психологов метод наблюдения снова стал ведущим, как и предполагал С. Московиси.

Целью статьи является предварительная рефлексия тех изменений, которые претерпевает культура организаций в условиях пандемии, а также анализ трансформации этико-смысловых кодов организационной культуры.

Стартовый вопрос: что такое «организационная культура»?

В контексте темы нашего анализа, речь идет не о дефинициях, а о том, «где» мы сейчас должны «увидеть» организационную культуру, которая по всем признакам ушла на периферию исследовательского внимания, в то время как на первый план вышли совсем другие аспекты организационной жизнедеятельности: финансы, оборудование, технологии производства и обеспечения, сырье и т.д., то есть совсем не «мягкие» (психологические и культуральные) аспекты.

Исходя из системного понимания природы организационной культуры, а также из того обстоятельства, что обсуждаемое изменение условий жизнедеятельности коснулось практически всего земного шара, в очередной раз отметим, что в центре нашего внимания находится структурное строение этого феномена. На нижних уровнях глобальной организационно-культурной системы находятся деловые *организации*, традиционно являющиеся эмпирическим объектом исследований для организационных психологов (частные, государственные, общественные организации, работающие в различных отраслях экономики, социальной и культурной сфер, обороны). Условно средний уровень представлен *квазиорганизациями* типа муниципалитетов, регионов, территориальных образований. И на самом высоком системном уровне находятся *мегаорганизации* такие, как государства, межгосударственные структуры (ВОЗ, ООН) и, как мы всегда считаем, само человечество как общепланетарная *суперорганизация* (в данном случае, «супер» употребляется не в смысле комплимента). Новым аргументом в пользу выделения человечества в единую организацию стала

ситуация пандемии. Поскольку системообразующим признаком организации является наличие общей цели, то у человечества она сейчас сформулирована: победа над коронавирусом.

Невозможно сегодня не обратить внимание и на отчетливое проявление «цифрового дубля» организаций каждого уровня со своей цифровой культурой и субкультурами.

Таким образом, организованное существование человечества сохраняется и в условиях пандемии. Все уровни, типы и виды организаций обладают своей культурой, которая участвует в принятии решений и влияет на их качество, участвует в реализации принятых решений, выполняя их или игнорируя (как на уровне стран и регионов, так и на уровне предприятий). Именно сейчас, когда почти каждый человек подключен к различным каналам поступления информации из всех точек мира, заметен байоновский изоморфизм микро- и макроуровней: социально - психологические (конкретнее, организационно-культурные) процессы на уровне целых стран зеркально отображаются на уровне отдельных учреждений и предприятий и также на уровне отдельных групп населения и конкретных людей.

Новая типологическая структура организаций и их сотрудников в условиях пандемии

Пандемия провела свою «пересортировку» человечества, его организаций и множества трудоспособных людей. Учитывая распространившуюся практику обсуждать противостояние коронавирусу в военных терминах («война», «борьба», «линия фронта», «потери» и т.п.) можем представить организации и их сотрудников, как распределившихся на трех основных «линиях»:

- 1) первая линия («линия огня», «фронт») – это сверхинтенсивная и сверхнормативная работа в прямом соприкосновении с инфекцией (больницы, армейские подразделения войск бактериологической и химической защиты) ;
- 2) вторая линия («небезопасный тыл») - повседневная контактная работа с другими людьми (неинфекционные клиники, полиция, МЧС, производственные и сельскохозяйственные предприятия, доставка, банки, продовольственные магазины, почта, СМИ и др.);
- 3) третья линия («тыл», обеспечение) – продолжение штатной работы в непривычных условиях (дистанционное обучение, работа на удаленных рабочих местах);
- 4) четвертая линия («скамейка запасных») – трудоспособные профессионалы, вынужденные временно прекратить работу или потерявшие работу.

Соответственно, мы видим нарушение нормального распределения уровня профессиональной нагрузки, активности, занятости и степени угрозы для здоровья и жизни работников. Привычные, устоявшие культурные и даже профессиональные нормы и стандарты проходят испытание на прочность и пригодность в новых условиях, организационная культура под давлением новых средовых факторов начинает трансформироваться.

«Старая» культура организаций (культура «вчерашнего дня») в ряде случаев просто не оставляет шансов на выживание (не только организационное выживание, но и физическое).

Этико-смысловые коды организационной культуры и их трансформация в условиях пандемии

В рамках ордерного подхода к социально-психологическому изучению организационной культурой мы работаем с двумя типами данных: 1) данные «поверхностного» уровня культуры (поддающиеся наблюдению модели управленческого взаимодействия и сформированные ими субордера/аспекты организационной культуры – «семья», «ария», «церковь») и 2) данные «глубинного» уровня культуры (этико-смысловые подсистемы участников взаимодействия).

Ордерная диагностика организационной культуры позволяет получить оценку состояния обоих уровней («поверхностного» и «глубинного»). Результат диагностики обобщается в «культурном коде» организации (точное название – «этико-смысловой код организационной культуры»). Были выделены 6 типов «культурного кода», состоящего из первых букв названия субордеров организационной культуры. Порядок букв в коде означает степень доминирования субордера в порядке убывания: например, А («армия») – С («семья») – Ц («церковь») или «А – С - Ц». Для каждого кода установлены актуальные организационные задачи, существующие риски (угрозы) и рекомендуемые управленческие решения [1;3;4]. Представим эти данные в таблице:

Таблица 1

Культурные коды, риски, управленческие решения при различных состояниях организационной культуры

Код	Актуальная организационная задача	Угрозы и управленческое решение
А - Ц – С	Прорыв на более высокий уровень (дефицит времени)	Угроза выгорания. <i>Решение:</i> сдерживание активности при помощи приемов развития «семейного» субордера
Ц - А – С	Прорыв на более высокий уровень (запас времени)	Угроза «разочарования» из-за небыстрого достижения амбициозных целей. <i>Решение:</i> Формирование ценности командной работы и личного развития
Ц – С – А	Создание «корпоративной религии»	Угроза потерять «спринтеров». <i>Решение:</i> целенаправленно формировать микропроектные команды с повышением уровня сложности решаемых задач
С – А – Ц	Начало деятельности или перезапуск активности	Угроза неуверенности сотрудников. <i>Решение:</i> активизация программ обучения
С – Ц – А	Состояние стабилизации или восстановления ресурсности	Угроза потери alertности/тонуса. <i>Решение:</i> развитие внутрикорпоративной

		соревновательности
А – С – Ц	Состояние выживания в сложных условиях	Угроза усталости и потери мотивации (опривычивание отсутствия достижений). <i>Решение:</i> развитие идеологии и стратегии «формирования потенциала обстановки».

Источник: Аксеновская Л.Н. Результаты диагностики этико-смысловых кодов организационной культуры как основа принятия управленческих решений// «Организационная психология: люди и риски»: сб. материалов X международной научно-практической конференции (14-15 ноября 2019 г.). - Саратов: ИЦ «Наука», 2019. – 175 с. - С.22-28. - С.27.

Сейчас мы можем отчетливо наблюдать как ряд организаций «нижнего» системного уровня, изменяя задачи и способ работы (а, фактически, образ жизни), трансформируют свой культурный код. Очевидно, что инфекционные больницы сейчас имеют культурный код А – Ц - С («армия» с ориентацией на выполнение задачи, «церковь» с ориентацией на ценность жертвенного служения, «семья» с ориентацией на заботу о сотрудниках). Аналогичный культурный код у специализированных воинских подразделений, участвующих в борьбе с распространением инфекции. В ордерных исследованиях «вчерашнего дня» медицинские организации имели другой код – «С - А – Ц». Заслуживает внимания и трансформация культурного кода у действующих промышленных предприятий с государственной долей собственности, у работающих предпринимательских организаций и в системе государственного и муниципального управления: с кода «А-С-Ц» их культуры переходят (иногда с трудом и неравномерно) на код «А-Ц-С» (задача - идея - взаимопомощь).

Для государства в целом характерен культурный код «А-С-Ц» - код «выживания».

Мы видим из таблицы, что главными угрозами в такой культурной ситуации могут стать *риск выгорания* для сотрудников организаций «первой линии» (в первую очередь, медиков - инфекционистов) и, если условия карантинных ограничений продлятся дольше, чем ожидает население, *риск усталости* для граждан страны. Представляется, что эти угрозы хорошо осознаются руководством организаций всех уровней, поскольку есть свидетельства о принимаемых мерах (например, медперсоналу создают условия для безопасного для их семей и комфортного проживания в гостиницах, обеспечивают горячим питанием или бесплатным организованным проездом к месту работы, повышают заработную плату и т.п.).

Вместе с тем, анализ состояния и векторов трансформации этико-смысловых кодов культуры *базового уровня*, показывает имеющиеся «болевы точки» сложившейся организационной культуры в целом. Вкратце напомним, что базовые этические смыслы культуры в ордерном подходе представлены четырьмя парами смысловых бинарных оппозиций: жизнь -

смерть, сотрудничество - борьба, улучшение – ухудшение, ответственность – безответственность. Эти смысловые оппозиции проявляются в поведении руководителей организаций по-разному, в зависимости от уровня развития лидерских качеств (таких выделено четыре) [подробнее – 2, с. 3-13].

Так, для культур с кодами «А – Ц - С» и «С – А - Ц» характерно следующее проявление базовых этических (культурных) кодов в поведении руководителей. Руководители с *высоким уровнем* развития лидерских качеств имеют культурный код, который в текстовом варианте можно описать так: ориентация на сохранение Жизни, на развитие Сотрудничества, на последовательное Улучшение ситуации и условий, ориентация на Ответственность за процесс и результат. Ради спасения людей такой лидер может пожертвовать многим, но добьется спасения людей и в долгосрочном плане – поставленной цели.

Руководитель *более низкого уровня* развития лидерских качеств в первую очередь будет обеспокоен собственным выживанием (сначала личным, и далее - выживанием своей организации). Сотрудничество он комбинирует с борьбой за ресурсы для этого выживания, улучшая собственное положение и не беспокоясь о положении тех, кто находится в ближайшем круге к «себе» и к «своему». В итоге, элементы ответственности у него сочетаются с элементами безответственных решений и поведения.

Еще более низкий уровень развития лидерских качеств руководителя характеризуется готовностью и способностью принести в жертву жизни других людей особенно для получения репутационных/карьерных бонусов. Основным методом действий является беспощадная борьба со всеми, кто стоит на пути. Создает и использует ухудшение ситуации с целью «поймать рыбу в мутной воде». Результатом является опасная для окружающих безответственность.

Самый низкий уровень развития лидерских качеств руководителя является большой опасностью и для него самого, и для находящихся в его подчинении людей. Чего бы он ни хотел/планировал/предпринимал – он губит и людей, и себя.

На сегодняшний день собраны реальные случаи поведения в условиях пандемии руководителей каждого уровня, которые подтверждают выше описанное. «Естественный эксперимент» в виде пандемии, участниками которого оказались руководители всех организаций во всем мире, с одной стороны стал тестом, показавшим реальный уровень развития лидерских качеств каждого, а с другой стороны, мы имеем свидетельства того, что некоторые руководители в экстраординарных условиях продемонстрировали спонтанный переход на другой этико-смысловой код (есть случаи и «повышения» и «понижения» уровня). То, что в штатных условиях деятельности они считали своими ценностями и убеждениями, не оказалось таковым в условиях пандемии.

Заключение

Внимательно отслеживая развитие пандемической ситуации в мире и скрупулезно собирая наблюдения и факты о поведении организаций и их сотрудников всех уровней в изменившейся реальности, мы уже сейчас можем сделать вывод о том, что организационная культура является «текущим порядком» и способна трансформироваться по типу «кубика Рубика» под актуальную задачу. С ордерной позиции это изменение может означать выход на первый план характеристик (ценностей, методов и т.п.) либо «армейского», либо «семейного», либо «церковного» субордеров и их очередную перестановку после изменения ситуации. Другими словами, существует подвижность/ пластичность организационной культуры, но в заданных границах. Мы не видим появления чего-то ранее не бывалого, не известного нам в поведении людей и организаций. Мы видим «перекомбинацию» известных нам способов мышления и поведения.

Подвижность и пластичность организационной культуры проявляется на уровне «поверхности» (то, что мы можем наблюдать). Однако глубинный механизм организационной культуры в виде этико-смысловых кодов базового уровня (жизнь - смерть, сотрудничество - борьба, улучшение – ухудшение, ответственность – безответственность) неизменен. Если изменения на глубинном уровне и происходят, то очень долго, возможно, в течение всей жизни человека и человечества. Наблюдаемые изменения на этом уровне скорее всего являются свидетельствами ошибочного мнения людей и организаций (в том числе, стран) по поводу присущих им ценностей и убеждений, которые они сообщают психологам во время диагностических процедур (либо недооценивая, либо переоценивая свои качества), а также культивируют в произведениях искусства и в СМИ.

Планета и каждая страна сегодня похожи на одну большую лабораторию, где происходит тестирование на подлинность. Этико-смысловые коды культуры суперорганизации, мегаорганизаций, квазиорганизаций и просто организаций и их сотрудников открываются для наблюдателя.

Список использованной литературы

1. Аксеновская Л.Н. Результаты диагностики этико-смысловых кодов организационной культуры как основа принятия управленческих решений// «Организационная психология: люди и риски»: сб. материалов X международной научно-практической конференции (14-15 ноября 2019 г.) / под ред. проф. Л.Н. Аксеновской. Саратов: ИЦ «Наука», 2019. – 175 с. - С.22-28.
2. Аксеновская Л.Н. Изменение организационной культуры на основе данных о ее этико-смысловом коде // «Личность в ситуации социальных изменений»: сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции (12-13 декабря 2019 г.)/ под ред. к. психол.н., доц. А.Ю. Смирновой. – Саратов: ИЦ «Наука», 2019. С. 3-13.
3. Aksenovskaya L.N. What is a “cultural program” and how to program “collective mind” within organization? (Modelling of ethical and sensing codes of organizational culture)// International Annual Edition of Applied Psychology: Theory, Research, and Practice //2019, Vol. 6, pp. 6-14.
4. Aksenovskaya Liudmila. Organizational Culture “Code”: Order Diagnosis of the Ethical-Sensing System// SHS Web Conf. Volume 70, 2019. Trends in the Development of Psycho-

Pedagogical Education in the Conditions of Transitional Society (ICTDPP-2019). Article Number: 07001. Number of page(s): 6.
DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20197007001> **Published online:** 22 November 2019. SHS Web of Conferences **70**, 07001 (2019).